

**dr Marek Szarucki**  
Katedra Analiz Strategicznych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Dobór instrumentów formułowania i implementacji strategii<sup>1</sup>**

### **Tool selection for strategy formulation and implementation**

**Streszczenie:** *Formułowanie i implementacja strategii stanowi istotny aspekt metodologiczny w procesie stosowania licznych metod zarządzania strategicznego. Większość dostępnych opracowań z tego zakresu koncentruje się jedynie na charakterystyce tych instrumentów. Wątek doboru tych metod jest pomijany i marginalizowany. Pojawia się pytanie jak wybrać właściwą metodę w procesie formułowania i implementacji strategii organizacji? Celem artykułu jest analiza problematyki doboru instrumentów formułowania i implementacji strategii organizacji.*

**Słowa kluczowe:** formułowanie strategii, implementacja strategii, instrumenty, dobór

**Abstract:** *Strategy formulation and implementation constitute a very important methodological aspect in the process of the application of different methods of strategic management. Most available research concentrates only on the description of these instruments. The issue of methods selection is very often omitted and marginalized. The main question is: How to select an appropriate tool in the process of organizational strategy formulation and implementation? The main goal of the paper is to reveal the problem of tool selection for strategy formulation and implementation.*

**Key words:** strategy formulation, strategy implementation, tools, selection

## **Wstęp**

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego zawiera wiele opracowań poświęconych narzędziom stosowanym w procesie formułowania i wdrażania strategii organizacji<sup>2</sup>. Zazwyczaj pozycje te koncentrują się na

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie badań statutowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pt. *Metodologia projektowania i implementacji strategii*, praca pod kierunkiem M. Lisińskiego (Umowa nr 39/KAS/1/2012/S/039).

\* Artykuł powstał na podstawie badań statutowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pt. *Metodologia projektowania i implementacji strategii*, praca pod kierunkiem M. Lisińskiego (Umowa nr 39/KAS/1/2012/S/039).

<sup>2</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV, PWE, Warszawa

charakterystyce dostępnych metod wraz z komentarzem poszczególnych autorów. Formułowanie i implementacja strategii stanowi ważny aspekt metodologiczny w procesie stosowania metod zarządzania strategicznego<sup>3</sup>. Niemniej jednak w większości dostępnych opracowań z zakresu zarządzania strategicznego kwestia doboru tych metod jest marginalizowana.

Głównym celem niniejszego opracowania jest analiza problematyki doboru instrumentów formułowania i implementacji strategii. Do zanalizowania problemu badawczego, mającego charakter metodologiczny, zastosowano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury przedmiotu, dedukcję, indukcję oraz modelowanie.

Struktura opracowania podporządkowana została realizacji głównego celu badawczego. Na początku przedstawiono istotę formułowania i implementacji strategii oraz podstawowe grupy instrumentów służących temu celowi. Następnie dokonano przeglądu metodycznych koncepcji doboru metod zarządzania oraz kryteriów oceny przydatności instrumentów zarządzania strategicznego. W ostatniej części zaprezentowano zasady doboru instrumentów zarządzania strategicznego oraz sformułowano wnioski końcowe.

## Istota formułowania i implementacji strategii

Ekspozowanie poszczególnych etapów czy elementów zarządzania strategicznego jest odmienne w różnych okresach rozwoju tej koncepcji zarządzania. Wczesne koncepcje są szczególnie skoncentrowane na formułowaniu strategii. W późniejszych opracowaniach coraz bardziej skupiano uwagę na zagadnieniu jej implementacji.

Badacze zgodnie zakładają, że formułowanie strategii oraz jej implementacja stanowią dwa współzależne procesy cząstkowe zarządzania strategicznego. Proces formułowania<sup>4</sup> strategii w ujęciu organicznym „eksponuje alternatywne trajektorie rozwoju, sugeruje konieczność oceny bieżącej strategii oraz alternatywy strategiczne, podkreśla potrzebę stosowania planowania implementacji strategii”<sup>5</sup>.

Formułowanie strategii często kojarzone jest z takimi pojęciami, jak: „planowanie strategii”, „planowanie strategiczne”, „formowanie strategii” czy „tworzenie strategii”<sup>6</sup>. Analizując różnorodne modele zarządzania strategicz-

---

2009; K. Obłój, *Strategia organizacji*, wyd. 2., PWE, Warszawa 2007; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>3</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> W Słowniku Języka Polskiego termin „formułować” oznacza „ujmować coś w odpowiednią formę słowną”. *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 2009, s. 213. Z kolei, występujący w języku angielskim termin *formulate* oznacza oprócz formułowania również opracowanie czegoś (np. planu). *Wielki Słownik Angielsko-Polski*, PWN Oxford, Warszawa 2006, s. 469. Zatem, formułowanie strategii rozumieć należy jako nadawanie strategii formy w postaci opracowanego planu strategicznego. Por. J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 159.

<sup>5</sup> M. Lisiński, *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 774, Kraków 2008, s. 18.

<sup>6</sup> G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013, s. 202.

nego, można zauważyć, że formułowanie strategii bywa utożsamiane z planowaniem strategicznym, w którym wyróżnia się dwie zasadnicze fazy: analizę strategiczną oraz projektowanie strategii<sup>7</sup>. Analiza strategiczna zaczyna proces formułowania strategii i składa się z następujących etapów badawczych: analizy otoczenia, analizy organizacji oraz ustalenia stopnia koincydencji. W drugiej fazie – projektowaniu strategii – wyróżnia się trzy kolejne etapy postępowania badawczego: formułowanie celów strategicznych organizacji, opracowanie opcji strategicznych oraz opracowanie planu strategicznego organizacji<sup>8</sup>.

Początkowe ujęcia zarządzania strategicznego bezpośrednio łączyły się z funkcją planowania w organizacji, co miało swoje źródło w planowaniu finansowym. Następne koncepcje uwzględniały przewidywania dotyczące rozwoju warunków zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Sądzono, iż prognozowanie przyszłości umożliwi realizację założonych celów. Niemniej jednak wdrażanie strategii ograniczało się do porządkowania struktury organizacyjnej<sup>9</sup>. Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia w badaniach nad strategią coraz intensywniej koncentrowano się na zagadnieniu implementacji strategii.

Jak już wspomniano wcześniej, planowanie i wdrażanie strategii są współcześnie traktowane jako elementy tego samego procesu zarządzania strategicznego. W praktyce oznacza to położenie większego nacisku na planowanie lub na tworzenie warunków właściwej realizacji planu. Tego rodzaju podejście do relacji pomiędzy planowaniem strategicznym a zarządzaniem strategicznym znajduje odzwierciedlenie w definicjach zarządzania strategicznego<sup>10</sup>.

Znaczenie implementacji strategii jest coraz częściej akcentowane przez analityków finansowych, którzy zwracają uwagę na relację pomiędzy strategią organizacji a jej aktywami niematerialnymi<sup>11</sup>.

Podobnie jak strategia, definiowana różnorodnie implementacja jest pojęciem powszechnie stosowanym w wielu dziedzinach i dyscyplinach naukowych. Słowo to pochodzi od angielskiego *implementation*, co można tłumaczyć jako „wprowadzanie w życie”, „realizację”, „wdrożenie”<sup>12</sup>. Wdrażanie

<sup>7</sup> M. Lisiński, *Metody planowania...*, op. cit., s. 34.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 35-43.

<sup>9</sup> A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, MA: Cambridge 1962.

<sup>10</sup> Np. L.L. Byars zakłada, że zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji w sprawach przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzji. Zgodnie z tym w zarządzaniu strategicznym można wyróżnić dwa etapy: planowania strategicznego oraz implementacji strategii. L.L. Byars, *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper and Row, New York 1987, s. 8-9; Z kolei, R. W. Griffin definiuje zarządzanie strategiczne jako proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, który sprzyja wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 233.

<sup>11</sup> B.E. Becker, Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21.

<sup>12</sup> *Wielki słownik...*, op. cit., s. 592.

(implementacja, realizacja) strategii jest zatem uzupełnieniem procesu jej formułowania i wyboru<sup>13</sup>.

Na bazie nauk o zarządzaniu A. Stabryła określa implementację jako wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje i usprawnienia<sup>14</sup>.

W literaturze przedmiotu nie wypracowano konsensusu co do liczby składników tego procesu. W szerszym znaczeniu, uwzględniającym związki z diagnozą i kontrolą strategiczną, termin ten oznacza stały proces organizowania, motywowania i realizacji strategii<sup>15</sup>. Dotyczy on wszystkich prac przygotowawczo-wdrożeniowych, które są związane z funkcjonowaniem organizacji: doskonalenia struktury organizacyjnej, usprawniania procesu eksploatacyjnego, zarządzania kapitałem ludzkim czy kreowania reputacji. Z kolei implementacja strategii w wąskim znaczeniu rozumiana jest jako podejmowanie działań, nastawionych na jej konkretyzację i realizację. Są to zatem czynności wspierające, tworzące uwarunkowania pozytywnie wpływające na wdrożenie strategii, oraz działania przywódcze i motywujące pracowników organizacji.

Podsumowując, istotą implementacji jest przekształcenie strategii zawartej w planie strategicznym w zestaw działań realizowanych w poszczególnych komórkach i jednostkach organizacyjnych oraz porządkowanie relacji hierarchicznych, funkcjonalnych, technicznych i informacyjnych pomiędzy tymi komórkami i jednostkami. Ponadto podkreśla się obustronne powiązania formułowania strategii z jej implementacją w kontekście sukcesu organizacji.

## Instrumenty formułowania i implementacji strategii

Wyjaśnienie istoty instrumentów formułowania i implementacji strategii organizacji nie jest zadaniem łatwym co najmniej z dwóch powodów: po pierwsze, dużej liczby tego typu narzędzi opisanych w literaturze światowej i krajowej, po drugie, wielu różnorodnych typologii oraz klasyfikacji metod. Sytuacja ta rodzi trudności związane z doбором właściwego instrumentu w poszczególnych fazach formułowania czy implementacji strategii.

Najczęściej występująca w literaturze przedmiotu klasyfikacja metod zarządzania strategicznego koncentruje się na następujących grupach metod analizy strategicznej<sup>16</sup>: 1) analizie makrootoczenia, 2) analizie otoczenia konkurencyjnego oraz 3) analizie potencjału organizacji. Dla przykładu, G. Gierszewska i M. Romanowska, przyjmując za kryterium podziału zakres analizy, dzielą metody analizy strategicznej na trzy grupy<sup>17</sup>: 1) analizy otoczenia przedsiębiorstwa, 2) analizy wnętrza przedsiębiorstwa oraz 3) zintegrowane, umożliwiające analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia. Z kolei

<sup>13</sup> G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 249.

<sup>14</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 306.

<sup>15</sup> P. Banaszyk, Urbanowska-Sojkin E., Witczak H., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 374.

<sup>16</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op. cit.

<sup>17</sup> Ibidem.

M. Lisiński, przyjmując kryterium celu zastosowania, dzieli metody planowania strategicznego według ośmiu grup<sup>18</sup>: 1) analizy makrootoczenia, 2) analizy otoczenia konkurencyjnego, 3) analizy potencjału strategicznego, 4) określenia pozycji strategicznej organizacji, 5) formułowania prognoz rozwoju sytuacji, 6) określenia wizji, misji i celów strategicznych organizacji, 7) ustalenia opcji strategicznych oraz 8) wyboru wariantu opcji strategicznych i opracowania planu strategicznego organizacji. W ostatnim z wymienionych podziałów metod planowania strategicznego dostrzec można aspekty metodologiczne, przydatne z punktu widzenia założenia badawczego niniejszego opracowania. Szczególnie ważne jest rozróżnienie grup metod według różnych etapów budowania strategii przedsiębiorstwa.

Jeszcze mniej uwagi w literaturze przedmiotu poświęcono klasyfikacji metod implementacji strategii. Niemniej jednak podkreślono iż „brakuje metod, które zapewniłyby skuteczne wdrożenie strategii w przedsiębiorstwie”<sup>19</sup>.

Model zarządzania strategicznego sprowadzić można do dwóch faz: formułowania strategii oraz jej wdrażania. W ich obrębie dają się wyróżnić etapy postępowania badawczego, prowadzące do tworzenia i implementacji strategii, oraz miejsce instrumentów formułowania i implementacji strategii. W związku z rosnącym znaczeniem podejścia organicznego w zarządzaniu strategicznym<sup>20</sup> fazy formułowania i implementacji strategii mogą składać się z następujących obszarów problemowych:

- Formułowanie strategii: deklaracja misji, analiza otoczenia, analiza potencjału strategicznego organizacji, generowanie opcji strategicznych, wybór strategii;
- Implementacja strategii: alokacja zasobów, podział zadań, dostosowanie struktury organizacyjnej, dopasowanie kultury organizacyjnej.

Skutkiem tego stanu rzeczy jest możliwość zmiany zbioru metod identyfikowanych w ramach fazy formułowania oraz implementacji strategii. W celu uszczegółowienia instrumentów stosowanych w procesie projektowania i wdrażania strategii proponuje się dokonanie ich podziału na grupy metod, które prezentuje tabela poniżej (zob. tab. 1).

W celu zwiększenia szans powodzenia strategii istotne jest zapewnienie poprawności merytorycznej oraz metodycznej realizacji zarówno w fazie jej tworzenia, jak i implementacji. Jednym z ważniejszych jest aspekt instrumentalny zarządzania strategicznego, w ramach którego stosuje się zestaw odpowiednich metod i technik. Dlatego tak istotny jest właściwy dobór i wykorzystanie odpowiednich instrumentów. Zazwyczaj w ramach aspektu instrumentalnego rozpatrywane są dwa obszary problemowe: poprawność

<sup>18</sup> M. Lisiński, *Metody planowania...*, op. cit., s. 300.

<sup>19</sup> G. Noga, *Metody realizacji strategii zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 856, Kraków 2011, s. 37.

<sup>20</sup> M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal” nr 23, 2002, pp.575-594; J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, 2004, s. 5; M. Lisiński, *Analiza organicznego...*, op. cit., s. 5.

doboru metod do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego oraz poprawność ich zastosowania.

Tabela 1. Grupy metod stosowanych w fazie formułowania i implementacji strategii

<i>Faza</i>	<i>Etapy</i>	<i>Zadania cząstkowe</i>	<i>Grupy stosowanych metod</i>
Formułowanie strategii	<i>Analiza strategiczna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza otoczenia firmy</li> <li>Analiza zasobów firmy</li> <li>Określenie pozycji strategicznej firmy</li> <li>Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa metod analizy otoczenia</li> <li>Grupa metod analizy zasobów firmy</li> <li>Grupa metod określenia pozycji strategicznej firmy</li> <li>Grupa metod formułowania prognoz rozwoju sytuacji</li> </ul>
	<i>Projektowanie strategii</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Określenie misji i celów firmy</li> <li>Opracowanie alternatyw strategicznych</li> <li>Ocena alternatyw i wybór planu strategicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa metod określania misji i celów firmy</li> <li>Grupa metod opracowania alternatyw strategicznych</li> <li>Grupa metod oceny alternatyw i wyboru planu strategicznego</li> </ul>
Wdrażanie strategii	<i>Inicjowanie strategii</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostosowanie organizacji i alokacji zasobów</li> <li>Dostosowanie systemu informacyjno-decyzyjnego</li> <li>Dostosowanie zasobów niematerialnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa metod dostosowywania organizacji i alokacji zasobów</li> <li>Grupa metod dostosowywania systemu informacyjno-decyzyjnego</li> <li>Grupa metod dostosowywania zasobów niematerialnych</li> </ul>
	<i>Stosowanie i ocena realizacji strategii</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizowanie strategii</li> <li>Ocena realizacji strategii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa metod realizowania strategii</li> <li>Grupa metod oceny realizacji strategii</li> </ul>
	<i>Kontrola strategiczna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ustalenie standardów i projektowanie systemów kontroli strategicznej</li> <li>Pomiar efektywności organizacji i zdolności działań ze strategią</li> <li>Działania korygujące</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa metod ustalania standardów i projektowania systemów kontroli strategicznej</li> <li>Grupa metod pomiaru efektywności organizacji i zdolności działań z e strategią</li> <li>Grupa metod działań korygujących</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Przegląd metodycznych koncepcji doboru metod zarządzania

W kontekście przedstawionej powyżej istoty formułowania i implementacji strategii, będących procesami decyzyjnymi, a szerzej – zarządzania, należy przybliżyć znaczące dla niniejszego opracowania pojęcie doboru. Dobór (*assortment, selection*) jest definiowany przez T. Pszczółowskiego jako „wybór przeprowadzany po to, by wybrany i oceniony dodatnio przedmiot (...) włączyć do tworzonego kompleksu”<sup>21</sup>. Dobór wiąże się z wybieraniem „najodpowiedniejszych do jakiegoś celu (...) przedmiotów”<sup>22</sup>. Z kolei, zgodnie ze *Słownikiem wyrazów bliskoznacznych*, wyraz „dobór” jest synonimem hasła „wybór”<sup>23</sup>. T. Pszczółowski definiuje wybór (*selection, choice*) jako „wyóżnienie jakiegoś przedmiotu z określonego zbioru przedmiotów ze względu na jakieś przyjęte kryterium”<sup>24</sup>.

Z przedstawionych powyżej definicji wynika, że dobór metod zarządzania oparty powinien być na określonym kryterium lub kryteriach<sup>25</sup>. Przez kryterium doboru metody zarządzania rozumieć należy taką cechę instrumentu, która stanowić będzie podstawę dla formułowania jego oceny. Kryteria oceny zostaną zatem określone na podstawie zbioru cech instrumentu zarządzania. Niestety, literatura dotycząca zakresu metodyki doboru tych instrumentów nie jest obszerna. Należy się zatem zastanowić nad problemem ustalenia zbioru kryteriów akceptowanych w procesie doboru metod wykorzystywanych w procesie rozwiązywania problemów zarządzania.

Każda metoda<sup>26</sup> powinna spełniać wymagania metodyczne, rozumiane jako skorelowanie zasady metodycznej, stosowanego podejścia, języka, ograniczeń oraz wyposażenia w ramach procedur wykorzystywanych do rozwiązywania określonych problemów<sup>27</sup>. Podczas rozwiązywania różnego rodzaju problemów zarządzania używa się kryteriów skuteczności i efektywności poszczególnych metod<sup>28</sup>. W jaki zatem sposób dokonać wyboru właściwej metody zarządzania?

<sup>21</sup> T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Kraków 1978, s. 49.

<sup>22</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2009, s. 140.

<sup>23</sup> *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, PWN, Warszawa 2007, s. 637.

<sup>24</sup> T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 274

<sup>25</sup> Według T. Pszczółowskiego, przez kryterium rozumieć należy „względ brany pod uwagę przy wyborze, hierarchizacji, ocenianiu, szacowaniu itp. działaniach, opierających się na pewnych narzuconych sprawcy lub przyjętych dowolnie przez sprawcę założeniach”. Zob. T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 108.

<sup>26</sup> T. Kotarbiński definiuje metodę (system postępowania) jako „sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania”. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1969, s. 86.

<sup>27</sup> J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990, s. 29.

<sup>28</sup> Skuteczność metody – „zdolność metody do odniesienia zamierzonego skutku; skuteczność metody rozwiązywania problemów – jej zdolność generowania rozwiązań. Efektywność metody – zdolność metody do przyniesienia zamierzonych efektów; efektywność metody rozwiązywania problemów – zdolność metody do usprawnienia firmy (usprawnianie to osiągane jest pod warunkiem skuteczności metody)”. J.D. Antoszkiewicz, K. Piech, „Metody rozwiązywania proble-

Cenna wydaje się propozycja metodyczna postępowania badawczego zaproponowana przez M. Lisińskiego<sup>29</sup>, w której pierwszym etapem analitycznej techniki doboru metod zarządzania jest ustalenie początkowego zbioru kryteriów. W trakcie jego ustalania nie należy zapominać, że przedmiot metody jest charakteryzowany jako zbiór cech. Wybierane są cechy najistotniejsze, gdyż tylko one decydują o prawidłowym funkcjonowaniu danej metody. Cechy te tworzą wstępny zbiór kryteriów oceny. Aby poprawnie wykonać następne zadania badawcze, konieczne jest wstępne zdefiniowanie zbioru kryteriów oceny.

Następny etap badawczy sprowadza się do weryfikacji wstępnego zbioru kryteriów oceny i ich zdefiniowania. Polega to na takim sprawdzeniu każdego z kryteriów, które respektowałyby trzy zasady:

- 1) ustalenie jednoznaczności oceny przez redukcję wstępnego zbioru kryteriów<sup>30</sup>.
- 2) zachowanie relatywnie wszechstronnego charakteru oceny, przez wyczerpujące opisanie problemu.
- 3) jednoznaczne zdefiniowanie każdego z kryteriów oceny.

Wypełnienie dwóch pierwszych zasad, sprzecznych w swej istocie wymaga rozstrzygnięć kompromisowych, które najczęściej sprowadzają się do przyjęcia ograniczonej ilości kryteriów oceny. Należy przychylić się do psychologicznej teorii podejmowania decyzji, że racjonalna ilość kryteriów nie powinna przekraczać liczby Millera wynoszącej 7.

Trzeci etap badawczy ma na celu ustalenie istotności kryteriów oceny. Przyjmując metodyczną koncepcję wielokryterialnego sposobu oceny wariantów, należy odpowiedzieć na pytania: „Czy dane kryterium może być zastąpione innym?” oraz „W jakich relacjach istotności pozostają do siebie poszczególne kryteria oceny?” Niestety, nawet zastosowanie najbardziej wnikliwej czy sformalizowanej formuły opisu kryteriów nie gwarantuje uniknięcia subiektywnego błędu podczas ich doboru. Jest to skutkiem takich czynników, jak umiejętności poznawcze, wiedza i doświadczenie oraz wewnętrzne przeświadczenia badacza o praktycznej przydatności określonych kryteriów oceny.

Czwarty etap sprowadza się do określenia zasad pomiaru i oceny kryteriów i obejmuje następujące działania: wyodrębnienie skutków kryteriów oceny, ustalenie skal pomiarowych i metod pomiaru oraz ustalenie zasad oceny. Wyznaczenie skutków stanowi dość skomplikowane zadanie i wyma-

---

mów”, w: *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, red. J.D. Antoszkiewicz, SGH, Monografie i opracowania nr 467, Warszawa 1999, s. 31.

<sup>29</sup> 1) ustalenie wstępnego zbioru kryteriów oceny, 2) weryfikacja wstępnego zbioru kryteriów oceny i ich zdefiniowanie, 3) ustalenie istotności kryteriów oceny, 4) określenie zasad pomiaru i oceny, 5) ustalenie wzorców oceny dla poszczególnych kryteriów oceny, 6) ustalenie stanu faktycznego dla poszczególnych kryteriów oceny, 7) wyprowadzenie oceny i dokonanie wyboru. Zob. M. Lisiński, *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 105, 1992, s. 114.

<sup>30</sup> Zgodnie z psychologiczną teorią podejmowania decyzji, racjonalna ilość kryteriów nie powinna przekraczać tzw. liczby Millera wynoszącej  $7 \pm 2$ . Zob. J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977, s. 123.



ga zachowania dużej elastyczności w trakcie determinowania warunków mierzalności skutków kryteriów oceny. Najczęściej stosowane w praktyce skale pomiarowe to: nominalna, porządkowa, interwałowa oraz ilorazowa<sup>31</sup>. Z kolei za powszechnie stosowane w tym przypadku metody pomiaru uznaje się metodę porównawczą, metodę porządkową oraz metodę punktową<sup>32</sup>.

Piąty etap metodyki badawczej polega na ustaleniu wzorców<sup>33</sup> oceny dla poszczególnych kryteriów oceny. Wzorce podzielić można na dwie grupy: postulatywne i normatywne. Pierwsza grupa dotyczy takich elementów, które wskazują w sposób ogólny pożądany stopień intensywności cechy. Z kolei wzorce normatywne określają natężenie cechy, wyznaczając określone wielkości progowe które pokazują minimalny poziom spełnienia wymagań uznany za zadowalający. Wzorce normatywne są zatem bardziej przydatne w praktyce zarządzania podczas doboru metod.

Ostatnie dwa etapy sprowadzają się do ustalenia stanu faktycznego dla poszczególnych kryteriów oceny oraz wyprowadzenia oceny i dokonania wyboru właściwego wariantu. Podstawowym warunkiem zrealizowania tego zadania jest zebranie możliwie pełnej informacji, umożliwiającej ocenę wszystkich ustalonych wcześniej kryteriów. Z kolei sam pomiar i ocena dokonane przez porównanie stanu faktycznego wszystkich kryteriów oceny z ustalonymi wcześniej stanami wzorcowymi skutkować będą ustaleniami diagnostycznymi, na podstawie których decydent będzie w stanie dokonać wyboru odpowiedniej metody zarządzania<sup>34</sup>. Omówiona powyżej koncepcja metodyczna doboru stawia przed decydentami wysokie wymagania zarówno merytoryczne, jak i metodyczne w zakresie znajomości metod oraz problemów zarządzania.

### Kryteria oceny przydatności instrumentów zarządzania strategicznego

Przez kryterium doboru instrumentów formułowania i implementacji strategii rozumieć należy taką cechę instrumentu (metody), która stanowić będzie podstawę dla formułowania jego oceny. Kryteria oceny zostaną zatem określone na podstawie zbioru cech instrumentu formułowania lub wdrażania strategii. Kryteria oceny przydatności<sup>35</sup> instrumentów zarządzania strategicznego ułatwiają dobór odpowiedniej metody do rozwiązania konkretnego zadania badawczego. Klasyfikacja narzędzi formułowania i implementacji strategii według przyjętych kryteriów znacznie przyspieszyłaby proces doboru metody adekwatnej do celu oraz możliwości podmiotu realizującego zadanie badawcze. Niestety, w literaturze przedmiotu z zakre-

<sup>31</sup> R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 256.

<sup>32</sup> M. Lisiński, *Wariantowanie w projektowaniu...*, op. cit., s. 118.

<sup>33</sup> W odniesieniu do teorii organizacji i zarządzania, przez wzorzec rozumieć należy „wymagany stopień intensywności cechy będącej kryterium oceny”. J. Dziadoń, *Kształtowanie wzorców normatywnych dla potrzeb oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków nr 195, 1984.

<sup>34</sup> *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011, s. 221.

<sup>35</sup> Przydatność w tym kontekście rozpatrywana jest z punktu widzenia możliwości realizacji założonych celów.

su zarządzania strategicznego występują istotne luki w tym zakresie. Nawet pobieżny jej przegląd pozwala stwierdzić braki metodologiczne w klasyfikowaniu metod planowania strategicznego oraz wdrażania strategii, przede wszystkim z powodu niespełnienia podstawowych wymogów klasyfikacji<sup>36</sup>.

W przypadku identyfikacji wstępnego zbioru kryteriów oceny przydatności narzędzi formułowania i implementacji strategii cenną wskazówką metodyczną wydaje się propozycja podziału metod planowania strategicznego M. Lisińskiego (zob. tab. 2).

Warto również zwrócić uwagę na potencjalne problemy związane z dokonywaniem trafnych wyborów, pojawiające się szczególnie podczas formułowania i implementacji strategii organizacji, które mogą wynikać m.in. z<sup>37</sup>:

- Rodzaju i struktury informacji będących podstawą rozpoznania problemu i jego analizy oraz formułowanych wariantów decyzyjnych,
- Asymetrii informacji wśród różnych grup uczestniczących w procesie podejmowania decyzji, w tym wśród analityków i podejmujących decyzje,
- Metod wykorzystywanych w różnych fazach procesu podejmowania decyzji,
- Celów, którymi kierują się uczestnicy procesu decyzyjnego.

Ze względu na założenia niniejszego opracowania na szczególną uwagę w powyższym zbiorze zasługują metody stosowane w procesie formułowania strategii oraz jej implementacji<sup>38</sup>, a także cele zawarte w poszczególnych etapach formułowania i implementacji strategii, jakimi kierują się decydenci.

Tabela 2. Kryteria podziału metod planowania strategicznego

<i>Kryteria ogólne</i>	<i>Kryteria szczegółowe</i>
Cel stosowania	Analiza otoczenia dalszego Analiza otoczenia konkurencyjnego Analiza potencjału strategicznego Określenie pozycji strategicznej organizacji Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji Określenie wizji, misji i celów strategicznych organizacji Ustalenie opcji strategicznych Wybór wariantu opcji strategicznych i opracowanie planu strategicznego organizacji

<sup>36</sup> Zgodnie z założeniem T. Pszczółowskiego klasyfikacja to „podział jakiegoś zbioru przedmiotów na podzbiory tak, aby nie było przedmiotów, które by nie należały tylko do jednego podzbioru oraz aby każdy przedmiot z dzielonego zbioru należał do któregoś z podzbiorów”. Proces klasyfikacji wymaga ponadto spełnienia dwóch atrybutów: rozłączności i zupełności. T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia...*, op. cit., s. 96.

<sup>37</sup> P. Banaszyk, E. Urbanowska-Sojkin, „Wybory strategiczne przedsiębiorstw”, w: *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 20.

<sup>38</sup> M. Lisiński, *Metody planowania...*, op. cit.; G. Noga, *Metody realizacji strategii...*, op. cit.

Obszar zastosowania	Otoczenie dalsze Otoczenie bliższe Potencjał strategiczny Otoczenie organizacji (d+b) Otoczenie organizacji oraz jej potencjał strategiczny
Stopień obiektywizacji wyników	Niski Przeciętny Wysoki
Podjęcie do problemu	Opisowo-ulepszące (indukcyjne) Funkcjonalno-wzorujące (dedukcyjne) Diagnostyczno-funkcjonalne (indukcyjno-dedukcyjne)
Stopień schematyzacji metody	Niski Przeciętny Wysoki
Stopień trudności kwantyfikacji informacji	Przeciętny Wysoki
Charakter informacji	Informacje ogólne Informacje szczegółowe
Wymagany poziom przygotowania organizacji	Podstawowy Średni Wysoki
Organizacyjna forma realizacji metody	Doradztwo wewnętrzne Doradztwo zewnętrzne Forma mieszana
Podmiot realizujący metodę	Jednostka Zespół
Wymagany poziom kwalifikacji podmiotu stosującego metodę	Przeciętny Specjalistyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, *Metody planowania...*, op. cit., s. 300-301.

Przedstawione w tabeli (zob. tab. 2) kryteria mogą stanowić podstawę do klasyfikacji, a następnie oceny przydatności instrumentów formułowania i wdrażania strategii. Inne, zdefiniowane w opracowaniach anglojęzycznych kryteria, które mogą być wskazane podczas oceny metod to: czas niezbędny do zastosowania metody, nakłady finansowe potrzebne do zakupu wyposażenia oraz zastosowania metody, wiedza jakościowa dotycząca rozwiązywanego problemu oraz niezbędne dane ilościowe<sup>39</sup>.

### Zasady doboru instrumentów zarządzania strategicznego

Przez dobór instrumentów formułowania i implementacji rozumieć należy proces wyselekcjonowania takich instrumentów, które umożliwią najlepsze w danych warunkach sformułowanie strategii oraz jej realizację.

Wstępny przegląd koncepcji doboru oraz ustalania istotności kryteriów oceny pozwala na sformułowanie metodyki ogólnej doboru metod formułowania i implementacji strategii organizacji. Zgodnie z modelem przedstawio-

<sup>39</sup> G.T. Jun, Z. Morris, T. Eldabi, P. Harper, A. Naseer, B. Patel, J.P. Clarkson, *Development of modelling method selection tool for health services management: From problem structuring methods to modeling and simulation methods*, "BMC Health Services Research", vol. 11, no. 108, 2011, s. 11.

nym na rysunku poniżej (zob. rys. 1) procedurę doboru metod sprowadzić można do następujących kroków badawczych:

1. Ustalenie przedmiotu badań
  - a. Formułowanie strategii
  - b. Wdrażanie strategii
  - c. Zdefiniowanie kryteriów oceny realizacji formułowania i wdrażania strategii.
2. Zdefiniowanie zakresu badań
  - a. W ramach formułowania strategii:
    - Analiza strategiczna
    - Projektowanie strategii
    - Zdefiniowanie kryteriów oceny analizy strategicznej oraz projektowania strategii.
  - b. W ramach wdrażania strategii:
    - Inicjowanie strategii
    - Stosowanie i ocena realizacji strategii
    - Kontrola strategiczna
    - Zdefiniowanie kryteriów oceny inicjowania strategii, stosowania i oceny realizacji strategii oraz kontroli strategicznej.
3. Dobór metod<sup>40</sup> umożliwiających:
  - a. Sformułowanie strategii zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny:
    - Metody analizy strategicznej
    - Metody projektowania strategii.
  - b. Wdrożenie strategii zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny:
    - Metody inicjowania strategii
    - Metody stosowania i oceny realizacji strategii
    - Metody kontroli strategicznej.

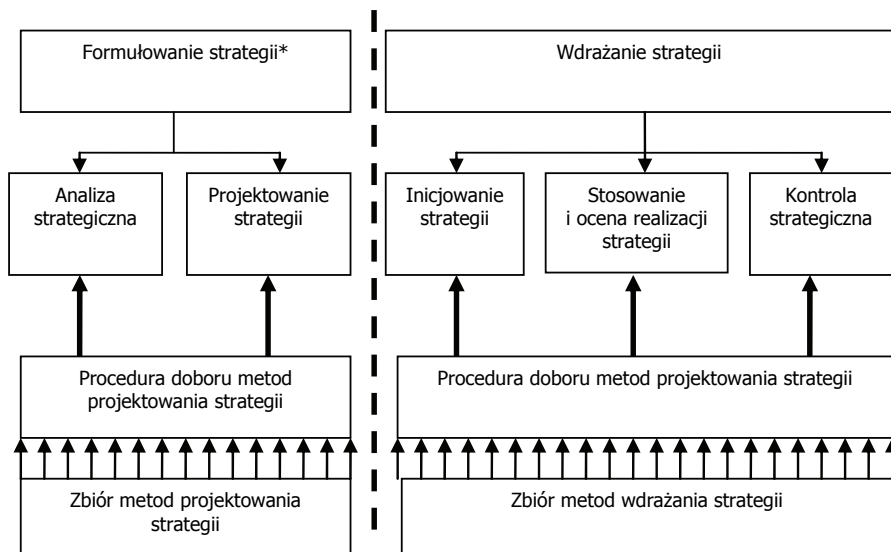
Dobór metod będzie uzależniony od przyjęcia odpowiednich kryteriów oceniających je pod względem ich przydatności do realizacji celów częściowych w ramach formułowania i implementacji strategii. Istotną rolę w doborze metod odgrywa potencjał organizacji umożliwiający ich wykorzystanie. W tym przypadku przez potencjał organizacji rozumieć należy poziom merytoryczny osób stosujących metody oraz koszty związane ze stosowaniem metod.

Trudno się nie zgodzić ze stwierdzeniem A. Kalety, iż „podstawowym problemem nie jest ani odpowiednio logiczna procedura, ani też dobór odpowiednich technik analizy strategicznej czy metod wyboru strategii, ale ludzie, którzy to prowadzą i organizacja ich pracy”<sup>41</sup>. To prawda, iż nie pomogą żadne metody i narzędzia zarządzania strategicznego, jeżeli nie wykreuje się faktycznych twórców strategii, jeżeli nie uruchomi się ich inicjatywy i nie ukierunkuje się na wypracowanie skutecznych koncepcji rozwoju”<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> Dobór metod dokonany powinien być zgodnie z przyjętymi kryteriami ich oceny w taki sposób, aby wybrane metody pozwalały na możliwie pełną realizację celów formułowania i implementacji strategii.

<sup>41</sup> A. Kaleta, *Organizacja procesu zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 951, 2002, s. 33.

<sup>42</sup> Ibidem, s. 33.



\* Utożsamiane z planowaniem

Rysunek 1. Miejsce doboru metod w procesie formułowania i implementacji strategii  
Źródło: opracowanie własne.

A. Kaleta proponuje pewne zalecenia usprawniające proces formułowania i implementacji strategii poprzez zaangażowanie odpowiednich osób w poszczególnych etapach tworzenia strategii organizacji<sup>43</sup>. Przykładowo, właściciele, najwyższe kierownictwo, uznani wizjonerzy z otoczenia pracowników lub eksperci mają do odegrania kluczową rolę na etapie formułowania wizji, celów i misji organizacji. Na etapie analizy strategicznej większe znaczenie będą mieć pracownicy wykonawczy z pionów funkcjonalnych organizacji, a doradcy i eksperci mogą ich w tym wspierać. Kierownictwo naczelne organizacji przy wsparciu ze strony liderów, wizjonerów, kreatywnych pracowników czy osób spoza organizacji odgrywa zasadnicze znaczenie na etapie formułowania koncepcji rozwojowych. W kolejnym etapie, związanym z wyborem opcji strategicznych, kluczowe stanowisko zajmują właściciele. Bardzo ważne jest umiejętne badanie opinii i konsultacje z zarządem organizacji oraz poszczególnymi grupami reprezentującymi różnorodne interesy. Ostatni etap – implementacja strategii – powinien równolegle uwzględnić zaangażowanie zarówno zarządu, jak i pracowników wykonawczych. Właściciele przedsiębiorstwa zaś sprawują kontrolę nad procesem implementacji strategii.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 39.

## Podsumowanie

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu problem doboru instrumentów formułowania i implementacji strategii stanowi ważny element metodologiczny w teorii zarządzania strategicznego. Opracowanie ogólnych zasad doboru instrumentów zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów oceniających te metody, stanowi istotny przyczynek w rozwoju teorii naukowej. Niemniej jednak, z uwagi na ograniczenia redakcyjne niniejszego opracowania, przedstawiono tu jedynie zarys koncepcji doboru instrumentów zarządzania. Dlatego też nie może stanowić ostatecznego rozwiązania poruszonego tu problemu badawczego. Wskazane jest prowadzenie dalszych badań związanych z porządkowaniem kryteriów oceny metod formułowania i implementacji strategii, a także doskonalenie metodyki doboru tych instrumentów. Cennym rozwiązaniem wzbogacającym badania nad poruszonym tu problemem badawczym byłoby przeprowadzenie badań empirycznych na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
- Antoszkiewicz J., Piech K., „Metody rozwiązywania problemów”, w: *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, red. J. Antoszkiewicz, SGH, Monografie i opracowania nr 467, Warszawa 1999.
- Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
- Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa 2011.
- Banaszyk P., Urbanowska-Sojkin E., „Wybory strategiczne przedsiębiorstw”, w: *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.
- Banaszyk P., Urbanowska-Sojkin E., Witczak H., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Byars L.L., *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper and Row, New York 1987.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, MA, Cambridge 1962.
- Dziadoń J., *Kształtowanie wzorców normatywnych dla potrzeb oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków nr 195, 1984.
- Farjoun M., *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal” nr 23, 2002.

- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV, PWE, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, 2004.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Jun G.T., Morris Z., Eldabi T., Harper P., Naseer A., Patel B., Clarkson J.P., *Development of modelling method selection tool for health services management: From problem structuring methods to modeling and simulation methods*, „BMC Health Services Research”, vol. 11, no. 108, 2011.
- Kaleta A., *Organizacja procesu zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 951, 2002.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1969.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
- Lisiński M., *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 774, 2008.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Lisiński M., *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 105, 1992.
- Noga G., *Metody realizacji strategii zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 856, Kraków 2011.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, wyd. 2., PWE, Warszawa 2007.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Kraków 1978.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2009.
- Słownik wyrazów bliskoznacznych*, PWN, Warszawa 2007.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.
- Wielki Słownik Angielsko-Polski*, PWN Oxford, Warszawa 2006.